

自己評価における組織能力像の作成方法に関する研究

クオリティマネジメント研究

3605R019-3 河口弘

指導 棟近雅彦 教授

A study on the Method for Drawing an Organizational Capability Profile in Self-Assessment

By Hiroshi Kawaguchi

1 序論

1.1 研究背景と目的

近年、企業間における競争はますます激化している。このような厳しい競争環境の中で企業が持続可能な成長を遂げるためには、自組織の質マネジメントシステム(以下、QMS)を適切な方法で評価し、その結果を基に経営改善・革新していく必要がある。

評価の方法としては、組織内部あるいは外部の評価者によるものがありうる。組織内部で行う自己評価では、評価者はその組織に精通しているため、より適切な評価を行えることなど外部評価にはないメリットがあるが、その方法論が十分に確立されていないのが現状である。

そこで、本研究では、従来の方法論を踏まえて、自己評価の方法論を提案する。そして、歯科医院に提案方法を適用し、その有効性について検討する。

1.2 自己評価とは

自己評価とは、組織が持続可能な成長を遂げるために、自組織の QMS を自ら評価することである。従来の他者による評価とは異なり、評価者が組織内部の人であるため、事業環境など組織の置かれている状況に即した評価を実施できる点が特長である。

自己評価を実施するプロセスは「組織能力像の作成」、「評価領域の設定」、「評価指標の作成」、「評価の実施」の4つのステップから構成される。本研究では、「組織能力像の作成」の方法論の確立に焦点を当てる。これは、組織能力像の作成が非常に重要である上に、この方法が確立されなければ、それ以降のステップを効果的に行えないからである。

2 従来の組織能力像の作成方法

2.1 組織能力像とは

自己評価を実施する際には、組織の QMS を構成している、どの要素を評価すべきかを明確にする必要がある。それは、「JIS Q 9005 持続可能な成長の指針」^[1]に示されている、QMS の構成要素の数は膨大であり、それらすべてを評価することは非効率である上に、作業、時間の面から負担が大きいからである。

そこで、必要となる考え方が組織能力像である。組織能力像とは、企業が持続可能な成長を遂げるため

に保有すべき能力の集合体のことである。組織能力像を明確にすることで、それらの能力を実装すべき、QMS の構成要素を容易に把握できる。すなわち、これらが評価すべき要素にあたる。したがって、適切な自己評価を行うための基礎作りとして組織能力像は非常に重要である。なお、参考までに、「JIS Q 9005 持続可能な成長の指針」および「JIS Q 9006 自己評価のための指針」^[2]に記載されている、電子部品製造会社の組織能力像の例の一部を以下に示す。

A 高度な生産技術力
- 研磨技術力
B 価格、品質、短納期、顧客要求に対する生産体制
- 生産性の抜本的改革
- 低価格製品の実現に特化した、経営資源の投入
- 量産レベルの低コスト化に対応するアウトソース
- 顧客回転率、機械設備回転など経営指標の改善によるプロセス構築

2.2 従来方法の現状とその問題点

「JIS Q 9005 持続可能な成長の指針」および「JIS Q 9006 自己評価のための指針」に記載されている組織能力像の作成方法を表1に示す。

表1 従来の組織能力像の作成方法

手順1	当該事業領域において提供している、又は提供を計画している製品・サービス群を列挙する。
手順2	顧客が競争市場において製品・サービスのどのような側面を認めて購入するかを分析することによって、その製品・サービス群を通じて提供すべき顧客価値を明らかにする。
手順3	それら顧客価値を提供するために組織が有すべき、技術、マネジメント、人、設備、財務、情報技術、知識などに関わる能力を列挙する。
手順4	組織の特徴(強み・弱み)を考慮した事業成功のシナリオを考察し、手順3の能力のうち、競争優位要因及び事業成功要因の視点から重要な能力としての組織能力像を特定する。

上記の従来方法に関する問題点を把握するため、6 組織に対して従来方法を適用した事例^[3]を調査した。その結果を表2に示す。

表2 6 組織に対する従来方法の適用結果

A社	プロダクトアウトの目線で「既存技術」、「基板製品」、「業界・顧客層」、「用途」、「機能要件」、「顧客が自社を評価している点」、「顧客が他社を評価している点」を順に調べる 再度、マーケットインの目線で「とは逆の順に調べる
B社	現状と将来の「事業を行う組織を取り巻く経営環境、及び組織構造の概要に対する経営者のイメージ・認識」を作成し、この2つをマッチングした
C社	事業計画、自社の客観的な評価、事業部ごとの事業計画や経営層からの指示などの具体的なデータを踏まえた
D社	組織能力像の明確化のサンプルを参考にした
E社	組織能力像の明確化のサンプルを参考にした
F社	組織能力像の明確化のサンプルを参考にした

表2より、3 組織は表1の手順やそれに従って作成

された組織能力像のサンプルを参考にしているが、最終的には、関係者間の議論での合意で決定している。また、残りの3組織は独自の方法で組織能力像を定めている。したがって、従来方法があまり活用されておらず、有用性が高いものとはいえない。

実際、A 医院で表1の方法に従って組織能力像の作成を試みた。その際に、顧客価値という概念そのものが曖昧であり、どのように考えたらよいか不明であった。そのため、能力を導き出すことが困難であり、たとえ導き出せたとしても抽象的な能力しか得られないという問題点があった。例えば、「充実した食生活」という顧客価値を提供するためには「適切な歯科治療能力」が必要であるという結果のように、顧客価値、能力ともに非常に抽象的なものになってしまった。

以上の調査を踏まえて、従来方法の問題点とその対策(改善の方針)をまとめた。結果を表3に示す。

表3 従来方法の問題点と対策

問題点	原因	対策
具体的な能力が抽出されない	客観/具体的データに基づかない 例)顧客要求事項 顧客価値から能力を想定できない	・購買決定要因に基づく ・顧客のニーズや苦情/不満に基づく 顧客のニーズや苦情/不満への具体的手段を考え、それを実現するための能力へと展開する
手順の実施が困難である	用語の定義が不明で、解釈が困難である 例)事業成功要因、顧客価値 関連性がわかりづらい 具体的な推進方法が示されていない	・曖昧な表現を排除し、わかりやすい表現を採用する ・関連性を意識した記述にする ・各ステップを短い表現にする 具体的な推進方法を明示する

表3からわかるように、「具体的な能力が抽出されない」などの問題点を解決していく必要がある。

3 組織能力像の作成方法の考案

3.1 提案する組織能力像の作成方法

2.2 節に基づいて、新たな組織能力像の作成方法を考案した。表4に示す。

表4 提案する組織能力像の作成方法

手順1	製品・サービスの列挙
手順2	顧客購買行動プロセスと製品・サービス提供プロセスの明確化 これ以降は製品・サービスごとに実施する
手順3	上記プロセスの各段階において顧客の購買決定に影響を及ぼす可能性のある項目の列挙
手順4	「購買決定要因」、「顧客の未充足な要求事項」、「顧客の苦情・不満」を把握し、購買決定要因に関連のある要求事項や苦情・不満を抽出する
手順5	手順4で抽出された要求事項や苦情・不満の充足・解消のための手段を考案し、それを実現するために必要な能力(経営資源なども含む)へと展開する
手順6	それらの能力を指針の各項目に分類し、それを組織能力像とする

表4のように、購買意思決定に関連する要求事項、苦情・不満に対して具体的な手段を想定することで、組織が有すべき能力をより具体的に導き出せると考

えられる。また、解釈が困難な用語を排除し、手順間の関連性がわかるような記述にすることで、手順を実施することが容易になると考えられる。

3.2 従来方法と提案方法の違い

従来方法と提案方法の違いは、能力の導出方法にあるといえる。それぞれの方法に関して能力を導出するプロセスを図1に示す。



図1 従来方法と提案方法の能力の導出プロセス

従来方法では、顧客価値から組織が有すべき能力を導き出している。2.2で述べたように、顧客価値そのものが抽象的であるため、顧客価値から組織が有すべき具体的な能力を導き出すことは困難である。

提案方法では、購買を決定付ける要因(以下、購買決定要因)、未充足な要求事項、苦情・不満の3つのデータを調査する。これは、これら3点が顧客の購買意思決定を左右する重要な情報だからである。次に、購買決定要因と要求事項、苦情・不満との関連性を分析し、関連のある要求事項、苦情・不満だけを抽出する。これにより、組織が把握すべき重要な要求事項、苦情・不満を把握できる。最後に、重要な要求事項を満たす手段、重要な苦情・不満を解消させる手段を考案するとともに、考案された手段を実施する上で必要となる能力を抽出する。このようなプロセスを経ることで、能力がより具体化され、従来方法の問題点を解決することができると考えられる。

4 A 医院への提案方法の適用

4.1 適用結果

本節では、A 医院に表4の提案方法を適用した結果について述べる。

手順1) サービスの列挙

A 医院のサービスを調査した結果、一般歯科、小児歯科、矯正歯科、審美歯科など、8つのサービスを患者に提供していることがわかった。これ以降、例として一般歯科を取り上げる。

手順2) 購買行動・サービス提供のプロセスの明確化

歯科医院にて患者がサービスを購買する、つまり患者が来院して治療を受けるまでのプロセスを患者のとり行動に着目して明確化した。また、サービスが患者に提供される、つまり治療を受ける一連のプロセスを明確化した。結果の一部を図2に示す。

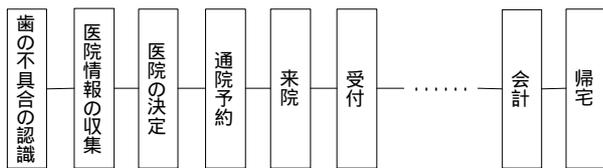


図2 購買行動・サービス提供のプロセス(一部)

図2を作成することで、患者の購買行動とサービス提供のプロセスを明らかにすることができた。これらのプロセスの構成要素ごとにわけて考えることで、次の手順3で購買決定要因の候補を抽出する際の観点を得られ、抽出が容易になる。

手順3)購買決定に影響を及ぼしうる項目の列挙

手順2で得られた結果より顧客の購買決定に影響を及ぼす可能性のある項目を抽出した。その際には、プロセスの構成要素ごとに、職員の方と議論を実施した。抽出された項目の一部を以下に列挙する。

家に近い、治療技術、詳しい説明、親切な対応、治療費、従業員の人柄、院長の経歴、治療期間、待ち時間、夜間診療など 計18項目

手順4)購買決定要因、要求事項、苦情・不満の把握

購買決定要因、要求事項、苦情・不満を抽出するため、通院患者を対象にアンケート調査を実施した。調査概要を以下に示す。

【対象】通院患者1600名
 【期間】2005年9月～10月
 【形式】選択式&自由記述式
 【内容】
 ・患者属性(通院時間、通院手段、かかりつけの有無など)
 ・購買決定要因
 ・患者の歯科医療に対する要求事項
 ・医院に対する苦情・不満
 ・その他(医院変更のきっかけ、医院情報の入手経路など)

アンケート調査の結果、購買決定要因に関する質問では、「詳しい説明」、「家に近い」、「親切な対応」、「治療技術」の4点を回答している人が非常に多い。

また、患者の要求事項、苦情・不満も把握できた。患者の要求事項の一部を表5に示す。

表5 患者の要求事項(一部)

大分類	中分類	小分類
治療	方針	歯をはるべく残す治療をして欲しい
		予防医療に力を入れて欲しい
		定期検診をしてもらいたい
	技術	専門化してほしい
		医院、医師によって治療がばらばらなので、統一して欲しい
		歯科医師の技術チェックを定期的にしてほしい
診療室	削らない治療方法を研究して欲しい	
	痛みを少なくして欲しい	
	清潔にしてほしい	
インフラ	椅子	リラックスできる環境を作って欲しい
		椅子がほしい

得られた要求事項、苦情・不満の中から購買決定

要因との関連性を分析することで重要な要求事項、苦情・不満を抽出する(表5の点線部分)。そして、これらを充足・解消させるための手段を考案していく。

手順5)手段の考案と能力への展開

4つの購買決定要因のそれぞれと関連する要求事項、苦情・不満に関して具体的な手段を考案した。また、職員の方との議論を通じて、それらの手段を実現する上で必要となる能力を明らかにした。その際には、手段を実施していくときの具体的な状況を想定した。結果の一部を表6に示す。

表6 実現手段と必要な能力(一部)

要求事項 苦情・不満	実現手段	必要な能力
'詳しい説明'に 関連する もの	配布説明ツール 情報提供インフラの整備(IP) 患者への説明に関する勉強会(矯正・インプラント) デンタルフォーカス 治療計画書 インフォームドカウンセラーによるカウンセリング 衛生士のクリニカルパス DVDで歯科医療知識の提供(デンタルフォーカスのDVD化) 患者のコールセンターの設置 ご意見箱	コミュニケーション能力 患者さんの説明に関する要求の把握 歯科知識 デザインスキル ワード、エクセルのスキル 文章作成力 管理者 マニュアル・チェックシート 指導者 りょうき歯科の理解 医師の麻酔技術 院内におけるスペース DVD化の技術 電話の設置 時間管理能力
	'家に近い'に 関連する もの	駐車場の設置 駐輪場の設置 訪問診療の実施 待迎の実施

手順6)組織能力像の作成

JIS Q 9006 自己評価の指針を参考に、職員の方と議論を行い、手順5で明らかとなった能力を自己評価の指針の項目ごとに振り分け、対応付けた。結果の一部を表7に示す。

表7 指針の項目と能力の対応付け(一部)

項目No.	項目名	対応する能力
5.1	学習	指導者、歯科知識力、症例経験、...
5.2	革新	患者ニーズ
6.1	質マネジメントシステムの形態	
6.2	経営戦略	治療終了の判断基準の標準化、...
6.3	事業戦略	りょうき歯科の理解、医師の麻酔技術、...
6.4	質マネジメントシステムの計画	時間管理能力、...
6.5	質マネジメントシステムの構築及び実施	マニュアル・チェックシート、管理者、...
7.1	経営者のコミットメント	
7.2	顧客重視	患者さんの説明に関する要求の把握、...
7.3	利害関係者に対する責任	
7.4	質方針	

表7のように、自己評価の指針の項目ごとに能力を分類することで、整理された形で組織能力像を示せるとともに、能力が分類された項目(白抜き部分)についてのみ評価すればよいことがわかる。これに基づいて評価指標を作成し、評価を実施していけばよい。

4.2 提案方法の有効性

本節では、能力の具体性、新たな能力の導出という観点から提案方法の有効性を示す。

従来方法と提案方法を適用した結果、得られた能力を比較した。結果の一部を表8に示す。

表8 従来方法と提案方法の比較(一部)

従来方法	提案方法	効果
なし	治療終了を判断する力	新たな能力が導かれた
医師の治療技術力	麻酔技術力	能力が具体化された 効果的な教育
スタッフの技術力	合着技術力	
	マニュアル・チェックシート	

表 8 より、提案方法では「治療終了を判断する力」という新たな能力が導かれた。これは、要求事項（「治療済みの歯に関して痛みが再発しない欲しい」）に基づく手段（「治療終了に関する判断基準の明確化・標準化」）を考案し、それを実施するための具体的状況を想定した上で、能力を導き出したことによる効果であると考えられる。また、従来方法では医師の治療技術力というように抽象的な能力が導かれたが、先ほどと同様の理由で、提案方法では麻酔技術力というように、より具体的な能力として導かれた。

さらに、その結果として、適切な評価を実施でき、A 医院の課題が抽出された。現在、課題に対する取り組みとして、医院の存在を広く認知してもらうために、ホームページの内容を充実させている。また、職員への教育という視点から、よりよいサービスを提供するためにマニュアル類を整備し、標準化を推進している。

5 考察

5.1 本研究の意義

本研究では、従来方法の問題点を踏まえた上で、新たな組織能力像の作成方法を考案した。従来方法では、具体的な能力が抽出されない、手順の実施が容易でないという点が問題となっていた。そこで、実施容易性を考慮し、能力をより具体化させる方法を提案した。実際に提案方法を A 医院に適用してみると、能力がより具体的になり、提案方法が有効であることがわかった。このような結果が得られた要因として、以下の 3 つの工夫が挙げられる。

要求事項、苦情・不満を考慮する 購買決定要因の視点で重要な項目に絞る 手段を考案する
--

要求事項、苦情・不満を考慮する意義

そもそも持続可能な成長は、顧客が自組織の製品・サービスを購買しなければ、達成されない。そこで、サービスを購買する顧客を考えると、新規顧客とリピート顧客の 2 つに分けられる。

以前、A 医院が実施した調査において、新規顧客は自らの要求事項と合致した医院にしか通わない、リピート顧客は重大な苦情・不満が発生すると、他院へスイッチしてしまうという結果が得られた。したがって、要求事項、苦情・不満は顧客の購買に大きく影響を及ぼすため、これら 2 点を考慮する必要がある。

購買決定要因の視点で重要な項目に絞る

にて把握した要求事項、苦情・不満をすべて考慮することは、効果的ではない。その理由として、要求事項の中にも重要度の差が存在すること、先に述

べたように重大な苦情・不満によって顧客を失うことなどが挙げられる。

そこで、より重要な要求事項、苦情・不満に絞る必要があることがわかった。その際の基準となるものが、顧客が製品・サービス購買する際の決め手となる、購買決定要因である。購買決定要因に関連があるものを重要な要求事項、苦情・不満とする。これにより、購買決定という視点から、重要な要求事項、苦情・不満に焦点を当てることができる。

手段を考案する意義

で明らかとなる、重要な要求事項、苦情・不満に対して、それらを充足、解消させる手段を考案することで、その手段を実施する状況を具体的に想定でき、実施の際に必要な能力を具体的に抽出できる。したがって、組織が有すべき能力を具体的に抽出するという意味で、手段を考案することが望ましい。

以上のことから、これら 3 つの工夫をしたことに本研究の意義があるといえる。

5.2 自己評価の重要性

自己評価を実施する最大のメリットは、事業内容、事業環境等について最もよく知る組織内部の人が自組織を評価することで、自組織の QMS の課題に対して、気づきを得られることである。課題に気付くことで、その課題に取り組む重要性を認識できる。その上で、課題解決に取り組むことで、より有効な結果が得られ、経営改善・革新への糸口をつかむことができる。

また、組織によって QMS のどの要素を評価すべきかが異なる。そのため、従来の経営評価のように、画一化されたフレームワークに基づいて評価することは必ずしも適切ではない。そこで、自己評価という手法を用いることで、自組織において評価すべき重要なところを明確にした上で評価できる。つまり、自組織に適合させた形で評価を実施できるところに自己評価の重要性を見出すことができる。

6 結論と今後の課題

本研究では、従来組織能力像の作成方法の問題点を踏まえた上で、新たな組織能力像の作成方法を考案した。そして、それを A 医院に適用し、その有効性を検証した。

今後の課題としては、複数の組織への適用による汎用性の検証、評価指標の設計方法の確立、自己評価の導入・推進方法の検討などが挙げられる。

<参考文献>

- [1] JIS Q 9005(2005), 「持続可能な成長の指針」, 日本規格協会
- [2] JIS Q 9006(2005), 「自己評価の指針」, 日本規格協会
- [3] 飯塚ら(2003), 「標準化と品質管理 Vol.56 No.6」, 日本規格協会